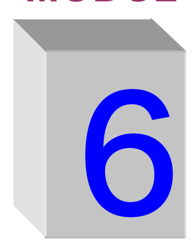
MODUL



KEWIRAUSAHAAN SMK

KIAT MENGAMBIL RISIKO DAN TANGGUNG JAWAB

Penanggung Jawab :
Prof. Dr. H. Mohammad Ali, M.A

Pengembang dan Penelaah Model :
Dr. H. Ahman, M.Pd.
Drs. Ikaputera Waspada, M.M
Dra. Neti Budiwati, M.Si
Drs. Endang Supardi, M.Si
Drs. Ani Pinayani, M.M

Penulis :
Drs. Endang Supardi, M.Si



DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUA N
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

Bekerjasama dengan :



LEMBAGA PENELITIAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2004

MODUL



KIAT MENGAMBIL RISIKO DAN TANGGUNG JAWAB

ENDANG SUPARDI

BAB I PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Modul ini berjudul "Kiat Mengembil Risiko dan Tanggung Jawab" yang isinya membahas tentang; konep risiko, pengertian risiko dan tanggung jawab, Macam-macam risiko, situasi risiko, pengambilan risiko, risiko pribadi, tipologi pengambilan risiko, mengevaluasi risiko, tanggung jawab, mengembangkan ide-ide kreatif, melaksanakan perubahan, mendelegasikan wewenang, dan Etika dan tanggung jawab sosial.

Setelah mempelajari modul ini, Anda akan memahami karakteristik bagaimana kiat mengambil risiko dan tanggung jawab dalam kewirausahaan secara mendalam. Selain akan memahami perspektif yang lebih luas tentang kewirausahawanan, Anda pun akan mengetahui sikap, jiwa, motivasi, dan prilaku seseorang yang dikatagorikan sebagai wirausahawan.

Dalam praktek sehari-hari selain Anda diharapkan akan bersikap, berjiwa dan berprilaku sebagai wairausahawan, diharapkan juga untuk dapat mengaktualisasikan sikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab dalam kewirausahaan tersebut.

Setelah mempelajari materi pada modul ini, Anda diharapkan dapat

1. memahami karakteristik kewirausahaan (kiat mengambil risiko dan tanggung jawab),
2. mengaktualisasikan sikap dan prilaku wirausahawan (sikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab)

B. Prasyarat

Sebagai prasyarat untuk mempelajari modul ini, sebaiknya Anda harus menguasai atau memahami isi materi dari modul 5 terlebih dahulu yaitu tentang "Kiat Mengembangkan Sikap mandiri".

C. Petunjuk Penggunaan Modul

Agar Anda berhasil menguasai modul ini dengan baik, ikutilah petunjuk belajar sebagai berikut :

a. Bagi Siswa :

1. Bacalah dengan cermat bagian pendahuluan modul ini sampai Anda memahami betul *apa, untuk apa*, dan *bagaimana* mempelajari modul ini.
2. Baca sepintas bagian demi bagian dan temukan kata-kata kunci dan kata-kata yang Anda anggap baru. Kemudian cari dan baca pengertian kata-kata kunci dalam daftar kamus manajemen dan ekonomi yang ada.
3. Amati sekeliling Anda orang-orang yang berhasil dan berprestasi dalam hidupnya, mengapa seperti itu.
4. Cek tentang diri Anda, apakah Anda telah memahami karakteristik seorang wirausahawan, apakah Anda setuju dengan karakteristik seperti itu, dan keterampilan apa yang sudah Anda miliki.
5. Untuk mendapatkan sertifikasi, Anda harus lulus tes yaitu tingkat kemampuan dan kecerdasan kewirausahawan dengan alat tes khusus.
6. Bila ada kesulitan, diskusikan dengan teman Anda dan tanyakan kepada guru atau tutor Anda.

b. Bagi Guru :

Modul ini dirancang untuk membantu siswa dalam proses belajar dari mulai merancang, menjelaskan, mengorganisir, membimbing, mengarahkan, membantu, sampai dengan mengevaluasi hasil belajar siswa. Oleh sebab itu, peran Anda sebagai guru adalah sebagai berikut :

1. Bacalah dengan cermat bagian pendahuluan modul ini sampai Anda memahami betul ***apa, untuk apa***, dan ***bagaimana*** mempelajari modul ini.
2. Membantu siswa dalam proses belajar.
3. Membimbing siswa melalui tugas-tugas pelatihan yang dijelaskan dalam tahap belajar.
4. Membantu siswa dalam memahami konsep, praktek baru kewirausahaan dan menjawab kendala-kendala dalam proses belajar.
5. Membantu siswa untuk menentukan dan mengakses sumber tambahan lain yang diperlukan untuk belajar.
6. Mengorganisasikan kegiatan belajar kelompok jika diperlukan untuk diskusi.
7. Merancang seorang ahli/pendamping guru dari tempat kerja lain atau praktisi untuk membantu jika diperlukan.
8. Mencatat pencapaian kemajuan belajar siswa.
9. Melaksanakan penilaian.
10. Menjelaskan kepada siswa mengenai bagian yang perlu untuk dibenahi dan merundingkan rencana untuk didiskusikan.

D. Tujuan Akhir

Setelah menyelesaikan kegiatan belajar pada modul ini, diharapkan :

a. Siswa Memiliki Kinerja

1. Dapat memahami karakteristik sikap pengambilan risiko dan tanggung jawab dalam kewirausahaan secara kognitif, afektif dan psikomotor, dan dapat mempraktekannya nanti di lapangan dalam dunia kerja.

2. Memiliki sikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab, serta prilaku kewirausahaan dalam bekerja.
3. Mampu dan berani untuk bersikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab dalam bidangnya.

b. Kriteria Kinerja :

1. Krteria kinerja sikap kewirausahaan diidentifikasikan berdasarkan disiplin, komitmen tinggi, jujur, kreatif, inovatif, mandiri, dan realistis.
2. Prilaku kewirausahaan diidentifikasikan berdasarkan kerja prestatif (sikap selalu ingin maju).
3. Keberhasilan dan kegagalan wirausahawan diidentifikasi berdasrkan sikap dan prilakunya.

c. Kondisi atau Variable yang Diperlukan

1. Untuk menguasai sikap dan prilaku pendukung karakteristik wirausahawan (sikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab), dan mempraktekannya dalam dunia nyata siswa perlu diperkenalkan dalam dunia kerja bentuk studi lapangan.
2. Amati kegagalan dan keberhasilan seseorang yang memiliki sikap sebagai pengambil risiko dan tanggung jawab dalam kewirausahaan seperti artis, atlet, petani, pejabat, guru, kepala sekolah.

E. Kompetensi

1. Kompetensi Utama : Siswa dapa mengaktualisasikan sikap dan prilaku kewirausahaan.
2. Subkompetensi : Siswa dapat mengidentifikasi sikap dan prilaku kewirausahaan.

F. Cek Kemampuan

Untuk mengecek kemampuan Anda, Anda harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan secara rinci ciri-ciri seorang wirausahawan dilihat dari sikap, mental, motivasi, jiwa dan prilaku wirausahawan.
2. Berikan contoh kongkrit untuk ciri-ciri wirausahawan yang berhasil atau gagal seperti pada artis, atlet, guru, pejebat, kepala sekolah, petani, bupati dan sebagainya.
3. Keterampilan apa yang harus dimiliki seseorang agar menjadi wira-usaha yang berhasil.

Apabila siswa telah mengusai kompetensi atau subkompetensi tersebut di atas, maka siswa dapat mengajukan uji atau tes kompetensi kepada penilai.

G. Glosarium

1. Risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu (Arthur Williams dan Richard, M. H). Risiko adalah ketidaktentuan (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (*loss*), (A.Abas Salim)
2. Etika menurut ekonomi adalah apabila sumber daya ini dikelola secara efisien tanpa merugikan masyarakat lain.
3. Etika menurut peraturan yang berlaku apabila masing-masing pelaku bisnis mematuhi aturan-aturan yang sudah disepakati sebelumnya.
4. Risiko murni, risiko yang terjadi pasti akan menimbulkan kerugian dan terjadinya tanpa sengaja. Misal : kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, dan sebagainya.
5. Risiko spekulatif, risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang bersangkutan agar memberikan keuntungan bagi pihak tertentu. Misal: utang piutang, perdagangan berjangka, dan sebagainya.

6. Risiko fundamental, risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita cukup banyak. Misal : banjir, angin topan, dan sebagainya.

Bab II Pembelajaran

A. Rencana Belajar Siswa

Dalam mempelajari modul ini dapat dilakukan dengan rincian kegiatan sebagai berikut :

No	Kegiatan	Waktu/Tahap	Tempat	TAnda
1.	Mengkaji secara mandiri	3 x 40 menit	Di Sekolah	
2.	Berdiskusi dengan teman	3 x 40 menit	Di Sekolah	
3.	Latihan dan mengungkap contoh	1 x 40 menit	Di Sekolah & Lapangan	
4.	Pengamatan lapangan	4 x 40 menit	Di Lapangan	

B. Kegiatan Belajar 1

a. Tujuan pembelajaran 1

Siswa dapat memiliki kemampuan mengidentifikasi resiko dalam menjalankan usaha yang dimiliki wirausaha

b. Uraian materi 1

KIAT PENGAMBILAN RISIKO

2. Konsep

Semua orang menyadari bahwa dunia penuh dengan ketidakpastian, kecuali kematian, namun itupun tetap mengandung ketidakpastian yang akan mengakibatkan adanya risiko bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Apalagi dalam dunia bisnis, ketidakpastian dan

risikonya adalah sesuatu yang tidak dapat diabaikan begitu saja, malahan harus diperhatikan secara serius.

Sehubungan dengan kenyataan tersebut, semua orang (khususnya pengusaha) selalu harus berusaha untuk menanggulanginya, artinya berupaya untuk meminimumkan ketidakpastian agar kerugian yang ditimbulkan dapat dihilangkan. Para wirausaha menyukai tindakan pengambilan risiko nyata karena mereka ingin berhasil. Maksudnya mereka ingin mendapatkan kepuasan besar dalam melaksanakan tugas yang sukar tetapi nyata dengan menerapkan keterampilan mereka. Wirausaha menghindari situasi risiko rendah karena tidak ada tantangan, akan tetapi mereka juga tidak menyukai situasi dengan risiko tinggi karena para wirausaha cenderung selalu ingin berhasil. Ringkasnya, para wirausaha menyukai tantangan , namun dapat dicapai.

3. Pengertian Risiko

Hasil yang dicapai dari suatu kegiatan jarang sekali yang dapat diramalkan dengan hasil yang sempurna, pada umumnya terjadi penyimpangan, biarpun kecil. Risiko selalu terjadi bila keputusan yang diambil dengan memakai kriteria peluang (*decision under risk*) atau kriteria ketidakpastian (*decision under uncertainty*). Untuk menghitung risiko pada umumnya dipakai nilai yang diperkirakan (*expected value*) atau angka penyimpangan (*variance*).

Risiko perlu dianalisis, yaitu dengan memakai tolok ukur untuk mengukur besarnya risiko atas suatu alternatif, dengan tujuan untuk memperoleh alternatif dengan risiko yang masih dapat ditanggung. Analisis ini sangat penting untuk menentukan modal yang dianggarkan dalam kegiatan usaha. Bermacam-macam risiko yang mungkin terjadi dalam suatu kegiatan usaha, yaitu risiko teknis (kerugian), risiko pasar, risiko kredit serta risiko di luar kemampuan manusia. Semua risiko dapat dicegah atau diperkecil, kecuali risiko alam yang probabilitasnya sangat kecil dan dapat diabaikan.

Bagi seorang Wirausaha, menghadapi risiko adalah tantangan karena mengambil risiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi serta merupakan bagian penting dalam mengubah ide menjadi kenyataan. Demikian pula pengambilan risiko bagi Wirausaha berkait-an dengan kepercayaan pada dirinya. Semakin besar pula keyakinan pada kemampuan dirinya, semakin besar pada kesanggupan untuk menelurkan hasil dari keputusan yang diambil. Bagi orang yang bukan Wirausaha (misalnya pegawai negeri) kegiatan tersebut merupakan risiko, tetapi bagi Wirausaha adalah tantangan dan peluang untuk memperoleh hasil. Wirausaha berprinsip biar mundur satu langkah, tetapi nanti harus maju dua langkah.

Majalah Wirausaha yang berjudul "*Executive*" pada lembaran khusus ditulis huruf besar dengan warna yang berbeda seperti di bawah ini:

"*Jangan tinggal diam di tempat* (digambar dengan kura-kura terbalik), *tetapi berbuatlah yang pasti dan mantap biarpun lambat* (digambarkan dengan kura-kura yang berjalan merayap)".

Berikut beberapa pendapat tentang pengertian risiko :

- ✍ Risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu (Arthur Williams dan Richard, M. H)
- ✍ Risiko adalah ketidaktentuan (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (*loss*), (A.Abas Salim)
- ✍ Risiko adalah ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa (Soekarto)
- ✍ Risiko merupakan penyebaran/penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan (Herman Darmawi)
- ✍ Risiko adalah probabilitas suatu hasil yang berbeda dengan yang diharapkan(Herman Darmawi)

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa risiko adalah sesuatu yang selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya

sesuatu yang merugikan yang tidak diduga atau tidak diinginkan. Sedangkan karakteristik risiko itu sendiri adalah:

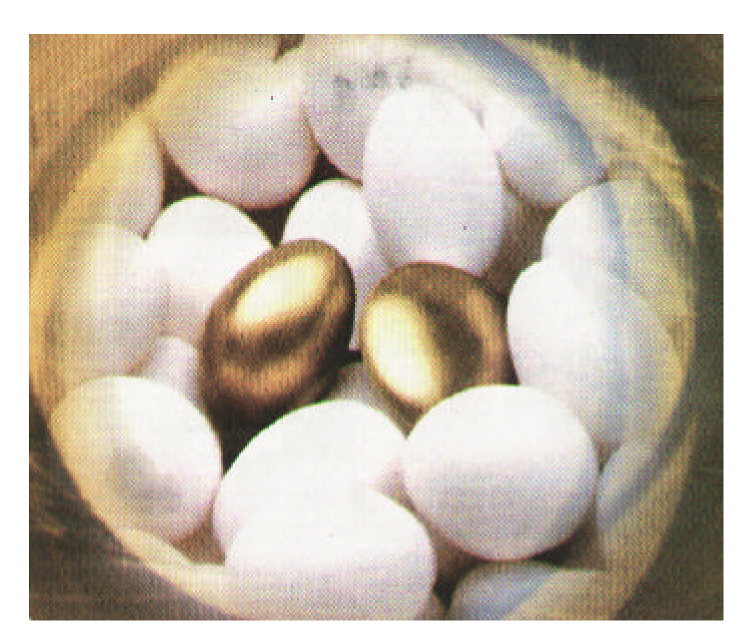
- ✍ Risiko adalah suatu ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa.
- ✍ Risiko adalah ketidakpastian yang bila terjadi akan menimbulkan kerugian

4. Risiko wirausaha

Pada saat memulai bisnis, Wirausaha biasanya menghadapi risiko bisnis yang besar. Di Amerika Serikat lebih dari 3 juta bisnis baru dimulai tiap tahunnya, dan dua pertiga dari bisnis tersebut bergerak sebagai bisnis/usaha kecil. Rata-rata kegagalan diantara bisnis baru ini cukup mengganggu. Berdasarkan penelitian, 25 sampai 33 persen usaha kecil mengalami kegagalan selama dua tahun pertama masa operasinya.

Di samping mempertimbangkan risiko bisnis, Wirausaha juga menghadapi risiko finansial, selama mereka menginvestasikan sebagian besar atau semua kekayaannya dalam bisnis. Mereka mengambil risiko karir dengan meninggalkan pekerjaan yang aman untuk suatu pekerjaan yang mengandung risiko dengan masa depan yang penuh ketidakpastian. Mereka juga mebuat risiko keluarga dan sosial karena kebutuhan untuk memulai dan mengelola bisnis yang baru hanya menyisakan sedikit waktu untuk memperhatikan keluarga dan teman.

Ciri seorang wirausaha harus berani mengambil dan menanggung risiko dalam ketidakpastian, karenanya ia akan memilih dan mengembangkan banyak usaha. Dari sekian usaha yang dijalankannya pasti ada yang berhasil (bertelur emas)



Ada tiga penyebab yang menjadi alasan kegagalan bisnis, yaitu

a. Mereka masuk ke dalam bisnis terlalu cepat. Mereka terjun ke dalam suatu pekerjaan baru yang mengandung risiko terlalu tergesa-gesa, tanpa melakukan perencanaan yang mendalam. Mereka tidak menganalisis kekuatan dan kelemahannya. Siapa saya ?, Apa yang saya inginkan ? Apa tujuan saya ?

b. Mereka kehabisan uang. Jika Anda tidak dapat menyelaraskan daftar gaji/upah atau membayar rekening-rekening Anda, Anda akan ke luar dari bisnis. Perencanaan kebutuhan uang yang realistik merupakan hal yang sangat penting. Perkiraan kebutuhan kas merupakan prioritas utama sebelum memulai bisnis ini.

c. Kegagalan perencanaan jelas merupakan suatu kesalahan. Rencana bisnis yang terperinci mendorong Wirausaha untuk berpikir ke depan, merefleksikan, dan memutuskan bagaimana agar maju. Rencana bisnis ini harus secara tertulis.

Alasan-alasan kegagalan di atas haruslah dipertimbangkan sebelum memulai operasi suatu bisnis. Empat kategori utama (kesalahan perencanaan, rendahnya kualitas manajeman, metode bisnis yang tidak mencukupi, dan kurang dana) dapat merusak kerja keras, kreativitas yang brilian, pengambilan risiko dan kejelasan masa depan.

5. Macam-Macam Risiko

a. Menurut sifatnya dibedakan ke dalam :

1) Risiko murni, risiko yang terjadi pasti akan menimbulkan kerugian dan terjadinya tanpa sengaja. Misal : kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, dan sebagainya.
2) Risiko spekulatif, risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang bersangkutan agar memberikan keuntungan bagi pihak tertentu. Misal: utang piutang, perdagangan berjangka, dan sebagainya.
3) Risiko fundamental, risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita cukup banyak. Misal : banjir, angin topan, dan sebagainya. Risiko khusus, risiko yang bersumber pada peristiwa yang mandiri dan umumnya mudah diketahui penyebabnya, seperti kapal kAndas, pesawat jatuh, dan sebagainya. Risiko dinamis, risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan masyarakat di bidang ekonomi, ilmu, dan teknologi, seperti risiko penerbangan luar angkasa.

Dapat tidaknya risiko dialihkan kepada pihak lain, sbb:

1) Risiko yang dapat dialihkan pada pihak lain, dengan memper-tanggungkan suatu objek yang akan terkena risiko pada perusahaan asuransi.
2) Risiko yang tidak dialihkan pada pihak lain

b. Menurut sumber/penyebab timbulnya :

1) Risiko intern, risiko yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti kerusakan aktiva karena kesalahan karyawan, kecelakaan kerja.
2) Risiko ekstern, risiko yang berasal dari luar perusahaan, seperti pencurian, persaingan dalam bisnis, fluktuasi harga, dan sebagainya.

Upaya penanggulangan risiko berdasar pada sifat dan objek yang terkena risiko ada beberapa cara untuk menanggulangi atau meminimumkan risiko, sebagai berikut:

a. Mengadakan pencegahan dan pengurangan terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa yang menimbulkan kerugian.
b. Melakukan retensi, yakni mentolerir terjadinya kerugian.
c. Melakukan pengendalian terhadap risiko
d. Mengalihkan risiko kepada pihak lain (asuransi)

Untuk garis besarnya ada bermacam-macam risiko dalam berusaha dan upaya untuk menghindari atau memperkecil risiko, yaitu

a. Risiko teknis

Risiko ini terjadi akibat kekurangmampuan manajer atau Wirausaha dalam mengambil keputusan.

Risiko yang sering terjadi:

- Biaya produksi yang tinggi (*inefisien*),
- Pemakaian sumber sumber daya yang tidak seimbang (tenaga kerja terlalu banyak),
- Terjadi pencurian, akibat pengawasan yang kurang baik,
- Terjadi kebakaran, akibat keteledoran dan kurang kecermatan,
- Terus menerus rugi karena biaya yang terus membengkak serta harga jual tak berubah,
- Penempatan tenaga kerja yang kurang tepat sehingga produktivitas kerja menurun,

- ✍ Perencanaan dan desain yang salah, sehingga sulit dioperasionalkan, serta hal-hal yang berhubungan dengan ketatalaksana-an perusahaan.

Untuk mengatasi hal-hal tersebut diatas dapat ditempuh upaya-upaya sebagai berikut:

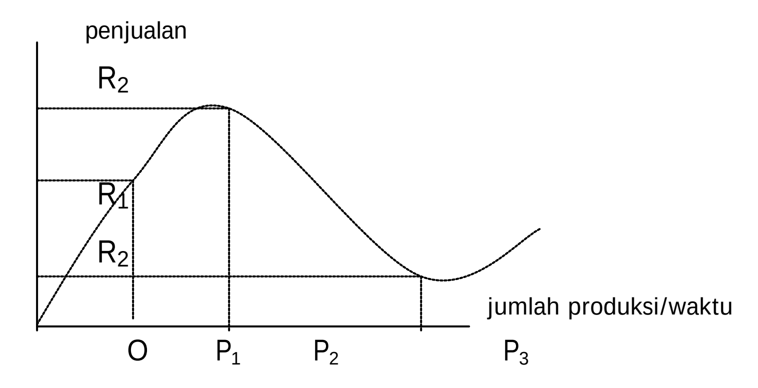
1. Manajer atau Wirausaha menambah pengetahuan tentang:
   - ✍ Keterampilan teknis (*technological skill*), terutama yang berkaitan dengan proses produksi yang dihasilkan. Diupayakan dengan memakai metode yang dapat menurunkan biaya produksi (*efisien*). Misalnya yang semula dengan teknologi tradisional diganti dengan teknologi tepat guna atau teknologi modern.
   - ✍ Keterampilan mengorganisasi (organizational skiil), yaitu kemampuan meramu yang tepat dari factor produksi dalam usaha, mencakup sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya modal. Ibarat membuat kue, bagaimana agar rasanya enak, murah, dan disenangi pembeli.
   - ✍ Keterampilan memimpin (managerial skill), yaitu kemampuan untuk mencapai tujuan usaha dan dapat dikerjakan dengan baik dan serasi oleh semua orang yang ada pada organisasi. Untuk ini, setiap pimpinan dituntut membuat konsep kerja yang baik (*conceptional skill*).
2. Membuat strategi usaha yang terarah untuk masa depan, yang meliputi strategi produksi, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasional, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan. Tujuan strategi ada tiga, yaitu tetap memperoleh keuntungan, hari depan lebih baik dari sekarang (usaha berkembang) dan tetap bertahan (*survive*). Upaya yang dilakukan ialah kepAndaian menganalisis dan memprognosa keadaan di dalam dan di luar lingkup organisasi.

3. Mengalihkan kerugian pada perusahaan asuransi, dengan konsekuensi setiap saat harus membayar premi asuransi yang merupakan pengeluaran tetap.

b. *Risiko pasar*

Risiko ini terjadi akibat produk yang dihasilkan kurang laku atau tidak laku di pasar. Produk telah menjadi kuno (*absolensence)* yang diperoleh terus menurun dan terjadi kerugian. Akibatnya penerimaan (*revenue*) yang diperoleh terus menurun dan terjadi kerugian. Hal ini akan menjadi bencana usaha yang berakibat usahanya sampai di terminal alias gulung tikar. Upaya yang dapat ditempuh pengusaha adalah sebagai berikut:

1) Mengadakan inovasi (*product innovation*), yaitu membuat desain baru dari produk yang disenangi calon pembeli. Daur hidup produksi (*product life cycle*) untuk barang industri adalah seperti di bawah ini.



Gambar : **Daur Hidup Produksi**

Pada permulaan jumlah yang diproduksi sedikit (OP_1), penjualan terus meningkat (OR_1). Produk tersebut sangat disenangi pembeli dan jumlah yang dijual meningkat menjadi OP_2 dengan penjualan sebesar OR_2. Setelah itu produk yang terjual terus menurun penjualannya sehingga penerimaan penjualan merosot pada OR. Bila tidak ada upaya perbaikan dapat berakibat perusahaan gulung tikar. Upaya yang tepat ialah pada titik P_3 telah dikenalkan produk yang diinovasi sehingga penjualan naik lagi.

Dalam usaha pertanian terlihat pada budidaya kelinci, lele dumbo, asparagus, dan sebagainya. Memang relatif sulit bagi usaha pertanian mengadakan inovasi, tetapi hal ini akan dipermudah bila ada upaya ke arah argo industri.

2) Mengadakan penelitian pasar (*market research*) dan memperoleh informasi pasar secara berkesinambungan.

   Cara ini memerlukan dana yang besar dan hanya layak untuk perusahaan besar. Contohnya pabrik mobil, tekstil, alat rumah tangga, dan hiburan. Dalam bidang pertanian antara lain ukuran berat dalam setiap komoditi yang dihasilkan yang diinginkan konsumen (ikan, udang, kubis, ternak, dan sebagainya).

c. Risiko kredit

Adalah risiko yang ditanggung kreditor akibat debitor tidak membayar pinjaman sesuai waktu yang telah disepakati. Sering terjadi produsen menaruh produknya lebih dulu dan dibayar kemudian. Atau debitor meminjam uang untuk usaha tetapi usahanya gagal, akibatnya timbul kredit macet.

Upaya untuk mengatasi hal tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Berikan kredit pada seseorang yang minimal memenuhi syarat sebagai berikut:
   - ✍ Dapat dipercaya (*character*), yaitu watak dan reputasi yang telah diketahui.
   - ✍ Kemampuan untuk membayar (*capacity*). Hal ini dapat dilihat dari kemampuan/hasil yang diperoleh dari usahanya.
   - ✍ Kemampuan modal sendiri yang ditempatkan dalam usaha (c*apital)* sehingga merupakan *net personal assets*.
   - ✍ Keadaan usahanya selama ini (*conditions*) apakah menunjukkan *trend* naik mendatar atau menurun.
2. Jangan memberikan pinjaman yang terlalu besar sambil mengevaluasi kredibilitas debitor.

3. Memperhatikan pengelolaan dana debitor bila yang bersangkutan memiliki perusahaan. Yang perlu diperhatikan adalah lembaran neraca, laporan laba-rugi tahunan dan aliran dana setiap tahun.

d. *Risiko alam*

Risiko ini terjadi di luar pengetahuan manusia, misalnya gempa bumi, banjir, angin puyuh, dan kemarau panjang. Karena kemungkinan terjadi sangat kecil risiko ini dapat dianggap tidak ada. Tetapi, bila takut menhadapi risiko tersebut, ada perusahaan asuransi yang berani menanggung risiko tersebut.

5. Situasi Berisiko

Situasi yang mengandung risiko adalah situasi dimana kita dihadapkan pada dua pilihan atau lebih dan kita tidak dapat mengetahui hasil yang akan diperoleh dari setiap alternatif pilihan yang ada. Situasi risiko juga mengandung dua potensi bagi perusahaan, yaitu potensi kegagalan dan potensi sukses.

Seorang Wirausaha yang harus selalu mengambil keputusan dalam berbagai situasi walaupun situasi tersebut penuh ketidakpastian. Keputusan yang harus dipilih tersebut dapat berupa alternatif yang mengandung risiko atau alternatif yang konservatif, tergantung pada daya tarik setiap alternatif, sejauh mana seorang pengusaha bersedia untuk mengalami kerugian, prediksi atas kesuksesan dan kegagalan yang akan dialami, dan seberapa jauh seorang Wirausaha dapat meningkatkan kemungkinan untuk sukses dan mengurangi kemungkinan untuk gagal.

Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan ada yang berani, ada juga yang tidak berani dalam mengambil risiko atas keputusan yang dibuatnya walaupun ada kemungkinan potensi sukses atas keputusan yang dibuatnya. Ada pula yang sangat berani dalam mengambil keputusan tanpa melakukan pertimbangan terlebih dahulu, secara cepat mengambil keputusan yang dianggapnya peluang emas. Pengusaha seperti ini adalah pengusaha yang dipengaruhi oleh besarnya jumlah

imbalan yang ditawar-kan, dan sangat tertarik oleh harapan muluk tentang hasil yang tinggi dengan sedikit usaha. Seorang Wirausaha sejati adalah yang tidak takut dalam mengambil risiko akan tetapi juga tidak gegabah dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil selalu berdasarkan pertimbangan terlebih dahulu.

Unsur penting lainnya dari situasi yang mengandung risiko adalah kesediaan dalam menerima tanggung jawab pribadi atas akibat-akibat keputusan, baik yang menguntungkan maupun tidak. Kebanyakan ciri-ciri Wirausaha saling berkaitan, terutama mengenai sikap pengambilan risiko, ciri-ciri tersebut yaitu :

a. Pengambilan risiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi serta merupakan bagian penting dalam mengubah ide menjadi realitas.
b. Pengambilan risiko berkaitan dengan kepercayaan pada diri sendiri. Semakin besar keyakinan atas kemampuan yang dimiliki, semakin besar pula keyakinan yang dimiliki atas kesanggupan untuk mempengaruhi hasil dari keputusan-keputusan yang akan diambil serta semakin besar kesediaan untuk mengambil risiko.
c. Pengetahuan realistik mengenai kemampuan sendiri akan membatasi kegiatan yang akan diambil sehingga tidak akan mengahsilkan suatu putusan yang tidak sanggup untuk dilaksanakan.

Sekali lagi bahwa situasi risiko terjadi apabila seorang Wirausaha diminta membuat pilihan diantara dua alternatif atau lebih yang hasilnya tidak dapat diprediksi sebelumnya dan harus dinilai secara objektif.

Sebagai pengambil risiko Anda harus mengambil keputusan dalam situasi penuh ketidakpastian, sambil mempertimbangkan kemungkinan sukses dan ruginya. Apakah akan memilih alternatif yang mengambil risiko atau alternatif konservatif tergantung kepada :

a. daya tarik dari setiap alternatif,
b. sejauhmana Anda bersedia rugi,
c. kemungkinan relatif sukses dan gagal,

d. seberapa jauh Anda dapat/mampu meningkatkan kemungkinan sukses dan mengurangi kemungkinan gagal.

Ada beberapa ciri dari seorang wirausaha yang saling berkaitan, hal ini cenderung berlaku pada perilaku dalam pengambilan risiko. Kaitan tersebut antara lain :

a. Pengambilan risiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi yang merupakan bagian penting dalam mengubah ide menjadi realitas.
b. Pengambilan risiko berkaitan dengan kepercayaan terhadap diri sendiri.
c. Pengetahuan realistik mengenai kemampuan-kemampuan Anda sendiri juga penting.

6. Pengambilan Risiko

Para Wirausaha merupakan pengambil keputusan risiko yang sudah diperhitungkan. Mereka bergairah menghadapi tantangan. Wirausaha menghindari situasi risiko rendah, tidak ada tantangannya dan menjauhi situasi risiko yang tinggi, karena mereka ingin berhasil. Mereka menyukai tantangan yang dapat dicapai.

✍ Para Wirausaha menyukai mengambil risiko yang realistik karena mereka ingin berhasil.
✍ Mereka mendapat kepuasan besar dalam melaksanaan tugas-tugas yang sukar, namun realistic.
✍ Wirausaha menyukai tantangan yang sukar namun dapat dicapai.
✍ Bertambah besarnya perusahaan Anda akan bertambah banyak dan ruwetlah persoalan Anda.

Para wirausaha menyukai mengambil risiko yang realistik karena mereka ingin berhasil. Mereka mendapat kepuasan besar dalam melaksanakan tugas-tugas yang sukar namun realistik. Wirausaha menyukai tantangan yang sukar namun dapat dicapai. Kebanyakan orang takut mengambil risiko karena mereka ingin aman dan mengelakkan kegagalan.

Namun, semua tahap pekerjaan pasti akan ada risikonya. Pengambilan risiko merupakan bagian hakiki dari seorang Wirausaha.

Apabila kita telah mengambil suatu keputusan dari salah satu alternatif yang ada, maka ini berarti kita telah memutuskan untuk menyisihkan alternatif-alternatif lainnya untuk tidak digunakan dalam pelaksanaan. Dalam pengambilan keputusan dari alternatif terpilih didasarkan atas pertimbangan agar dalam pelaksanaannya nanti diharapkan ini erat hubungannya dengan keinginan yang harus diderita atau risiko.

7. Pengambilan Risiko Pribadi

Pengambilan risiko adalah hal yang hakiki dalam merealisasikan potensi sebagai Wirausaha. Seorang Wirausaha harus sadar bahwa pertumbuhan datang dari pengambilan peluang-peluang masa sekarang dan pengambilan risiko untuk mencapai tujuan. Beberapa risiko yang terpenting adalah risiko yang membawa kita sebagai seorang Wirausaha untuk belajar mengenai sesuatu yang baru tentang diri sendiri dan perusahaan Anda.

Situasi-situasi yang mengandung risiko pribadi haruslah menantang kemampuan dan kapasitas Anda dengan sungguh-sungguh. Merupakan suatu hal yang sulit bagi seorang Wirausaha dalam membedakan tujuan pribadi dan tujuan bisnis karena perusahaan merupakan bagian hidupnya. Pengambilan keputusan merupakan bagian yang penting dalam pertumbuhan pribadi juga berguna dalam menjalankan kegiatan-kegiatan bisnis. Memikul tanggung jawab pribadi atas tindakan yang dilakukan akan mengurangi ketergantungan Anda pada pihak lain. Wirausaha adalah orang yang bertanggung jawab karena mereka mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk menentyukan masa depan mereka sendiri. Risiko akan timbul ketika seorang Wirausaha menerima tanggung jawab atas keputusan dan tindakannya.

Sebagai seorang Wirausaha kita tidak boleh mengambil risiko yang tidak perlu dan harus dapat menguasai emosi dalam mengambil risiko jika keuntungannya diperkirakan sama atau bahkan lebih besar daripada risiko yang terkandung. Dalam beberapa hal, kita harus menggunakan intuisi dalam menilai tindakan apa saja yang mengandung risiko karena intuisi akan dapat turut menentukan sampai sejauh mana risikonya dan hasil apa saja yang mungkin diperoleh.

Dalam pengambilan risiko pribadi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- ✍ Pengalaman pribadi selama ini dalam mengambil risiko yang terkait dengan orang-orang terdekat
- ✍ Dalam beberapa hal, juga perlu menggunakan intuisi dalam menilai tindakan apa saja yang mengandung risiko. Intuisi Anda akan ikut menentukan sampai sejauh mana risikonya dan hasil-hasil yang mungkin akan diperoleh.
- ✍ Anda bertanggung jawab atas segala sesuatu dalam hidup Anda, termasuk sukses dan kegagalan Anda sendiri. Namun sukses akan dapat diperoleh dengan lebih mudah jika Anda bersedia dan mampu meng-ambil risiko yang perlu dengan penuh perhitungan.

8. Tipologi Pengambilan Risiko

Pada tingkat-tingkat bawah perusahaan dibutuhkan pekerja-pekerja yang terampil dalam melaksanakan hal-hal yang rutin, yang mempunyai sedikit risiko. Agar perusahaan kita berkembang, kita maka harus mempunyai sumber daya yang termasuk dalam pengambil risiko tipe ini karena perilaku mereka akan dapat diramalkan dan membawa kestabilan perusahaan.

Pada tingkat manajemen menengah terdapat lebih banyak kemungkinan untuk pengambilan risiko. Manajer-manager tingkat menengah harus mendapat lebih banyak kebebasan untuk berinovasi dan membuat perubahan-perubahan kecil dalam prosedur-prosedur dan

fungsi-fungsi. Orang-orang yang berada di sini dianggap sebagai pengambil risiko. Sedangkan para Wirausaha berada pada tingkat atas dalam struktur prusahaan, dimana harus mempunyai kemampuan untuk me-rumuskan dan menerapkan ide-ide kreatif agar berhasil dalam bisnis dan mewujudkan ide-ide mereka menjadi kenyataan.

Beberapa Wirausaha dapat disebut praktisi karena perusahaan tumbuh berdasarkan pengendalian dan pengarahan dari diri para Wirausaha sendiri. Para Wirausaha yang mengembangkan usahanya dengan praktis karena berorientasi kepada hasil dan cukup yakin akan ide-ide mereka hingga berani menerima risiko demi terlaksananya ide itu. Namun mereka juga cukup praktis untuk menyadari keterbatasan dirinya dan akan membatasi kegiatan.

Wirausaha yang sangat kreatif dan inovatif biasanya adalah pengambil risiko yang sedang-sedang saja. Mereka bersedia menerima perubahan, mencoba berbagai alternatif dan mengembangkan inovasi untuk barang dan jasa dalam bidang–bidang bisnis baru. Para Wirausaha yang sangat inovatif biasanya menjadi tokoh dalam bisnis, mereka mempunyai ide-ide dan mampu mencari kombinasi-kombinasi orang dan sumber daya lain untuk mewujudkan idenya.

9. Mengevaluasi Risiko Anda

Terdapat beberapa pertanyaan bagi Wirausaha sebelum memutuskan untuk mengambil risiko, yaitu:

a. Apakah risiko yang mungkin terjadi sepadan dengan hasil usaha tersebut?

   Bila usaha yang bersifat judi (*gambling)* keluaran (*outcome)* yang keluar pasti lebih besar ruginya dari pada untungnya. Untuk memulai usaha harus melalui studi kelayakan untuk memperhitungkan risiko tersebut.

b. Bagaimana risiko dapat dikurangi?

Wirausaha harus bertindak efisien dengan mengurangi pengeluaran dana yang tidak ada kaitannya langsung dengan produksi. Dalam usaha yang masih kecil tidak perlu membuat lapangan tenis dan kolam renang. Bertindak yang efektif sehingga sasaran yang dituju akan mudah dicapai.

c. Personalia yang bagaimana yang dapat mengurangi risiko ?

   Setiap kegiatan memerlukan sumber daya manusia. Setiap orang dituntut memberikan produktivitas kerja sebaik mungkin. Hal ini hanya mungkin bila "*the right man on the right place*". Untuk meningkatkan produtivitas kerja setiap karyawan perlu dididik, dilatih, ditatar baik formal, informal maupun nonformal.

d. Apakah Anda takut dalam mengambil risiko ?

   Orang yang pesimis masih takut. Tapi, bagi Wirausaha yang berpikir positif (optimis), risiko justru menjadi tantangan. Ibarat nelayan yang ingin menangkap ikan besar, ia harus berani menghadapi gelombang di laut terbuka. Meskipun demikian, keberanian tersebut harus diperhitungkan. Bila risiko telah melampaui 50% maka kita telah memasuki gelanggang judi.

e. Persiapan apa yang Anda lakukan sebelum mengambil risiko ?

   Yang utama ialah kesiapan sebagai pemimpin yang harus memiliki berbagai keterampilan (lihat risiko teknis). Selanjutnya harus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi untuk seterusnya mengambil strategi yang tepat.

Setelah kemungkinan risiko yang terjadi diperhitungkan, itu harus kita ikuti dengan semangat tidak mengenal menyerah (*ausdauer),* ibarat kuda menarik pedati yang menempuh jarak puluhan kilometer. Semua dengan perhitungan kuantitatif serta mempertimbangkan keterbatasan sebagai seorang Wirausaha, yaitu kesehatan, waktu, keterampilan, kelelahan, usia, dan sebagainya itulah sebabnya jiwa Wirausaha hanya dimiliki oleh sebagian kecil dari kelompok nelayan. Mereka berani berumah

di pinggir pantai meskipun tahu suatu saat gelombang besar akan menghempaskan. Tetapi, mereka tahu bahwa ikan besar tidak ada di darat.

Evaluasilah kebutuhan-kebutuhan sendiri sebelum memutuskan untuk mengambil risiko. Ada beberapa pertanyaan sebelum mengambil keputusan yang mengandung risiko, yaitu:

- ✍ Apakah risiko tersebut sepadan dengan hasilnya ?
- ✍ Bagaimana risiko dapat dikurangi ?
- ✍ Informasi apakah yang diperlukan sebelum risiko diambil ?
- ✍ Orang-oarng dan sumber-sumber daya manakah yang dapat membantu mengurangi risiko dan mencapai tujuan ?
- ✍ Mengapa risiko ini penting ?
- ✍ Apakah ketakutan Anda dalam mengambil risiko ini ?
- ✍ Apakah Anda bersedia berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan ini ?
- ✍ Apakah yang akan dapat Anda capai dengan mengambil risiko itu ?
- ✍ Persiapan-persiapan apa yang perlu Anda buat sebelum mengambil risiko itu ?
- ✍ Bagaimana Anda dapat mengetahui secara kuantitatif bahwa tujuan Anda telah tercapai ?
- ✍ Apakah halangan-halangan terbesar dalam mencapai tujuan tersebut ?

Dalam bisnis, seperti juga dalam hidup, jelas tidak mungkin mengelakkan risiko. Jika Anda mengambil risiko, Anda akan lebih yakin pada diri sendiri dan pandangan Anda terhadap pengambilan risiko akan lebih positif, karena Anda percaya pada kemampuan-kemampuan Anda, dan Anda menerima risiko yang terbaik dalam mencapai tujuan akhir.

Data kuantitatif (angka-angka) akan membantu dalam mengevaluasi setiap risiko dan menetapkan tujuan-tujuan dan juga memungkinkan untuk menggariskan kemajuan secara sistematik. Akhirnya melalui data kuantitatif dapat diukur hasil-hasil yang dicapai dalam

hubungan dengan ide-ide semula. Perlu diketahui kecermatan dan makna angka-angka tersebut. Data kuantitatif akan mendukung pengetahuan, latar belakang, dan pengalaman dalam mengambil keputusan.

Proses pemeriksaan diri ini penting dalam proses pengambilan risiko. Daftar pertanyaan di atas merupakan contoh dari serangkaian pertanyaan yang harus dijawab sebelum memikul suatu situasi risiko. Mengambil risiko sebelum mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini mungkin akan berakibat kegagalan.

c. Rangkuman

Setiap kegiatan yang dilaksanakan tentu akan mendapatkan suatu risiko, baik risiko yang sudah diduga sebelumnya atau risiko yang sama sekali tidak diduga. Jadi hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan risiko dari sebuah situasi risiko dan penentuan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Menaksir ada tidaknya risiko di dalam situasi yang sedang dihadapi.
2. Mempertimbangkan kebijakan-kebijakan dan sasaran-sasaran perusahaan.
3. Mengembangkan alternatif-alternatif atas risiko tertentu dengan mengadakan survai.
4. Mengumpulkan informasi secara intensif sehingga penaksiran setiap kemungkinan realistik dapat dibuat secara realistik pula.
5. Menentukan risiko berdasarkan hasil penaksiran secara realistik tentang sejauh mana Anda sebagai seorang Wirausaha dapat mempengaruhi keadaan.

Dalam bisnis seperti juga dalam hidup, jelas tidak mungkin mengelak dari risiko. Jika Anda mengambil risiko, Anda akan menemukan kemampuan Anda dan akan lebih yakin pada diri sendiri dan pandangan Anda terhadap pengambilan risiko akan lebih positif, karena Anda percaya pada kemampuan-kemampuan Anda. Dan Anda menerima risiko sebagai tantangan-tantangan yang menuntut upaya-upaya Anda yang terbaik dalam mencapai tujuan.

Pada umumnya setiap Wirausaha berpikir optimis. Ibarat bila melihat gelas yang berisi air setengah, ia mengingatkan setengah penuh, sedang orang lain mengatakan setengah kosong. Cara berpikir kreatif dan mampu melihat peluang serta kesanggupan menghadapi tantangan menyebabkan seorang Wirausaha lebih berani menanggung risiko.

Meskipun demikian, risiko yang akan terjadi jangan disertakan dengan permainan judi. Oleh karena itu perlu dibuat studi kelayakan agar kemungkinan keberhasilan persentasenya lebih besar dari kemungkinan kegagalan. Hampir semua risiko dapat diperkecil atau dihapuskan. Itulah sebabnya dengan pesawat Apollo manusia dapat mendarat di bulan dan kembali dengan selamat meskipun pesawat ulang alik Challenger menghadapi risiko meledak di luar angkasa. Dengan cara ilmiah risiko kegagalan dapat ditekan sekecil mungkin.

d. Tugas

Cobalah identifikasi pekerjaan-pekerjaan yang mengandung resiko dengan tingkatan resiko tinggi, resiko sedang dan resiko rendah menurut penilaian anda.

e. Evaluasi

A. Instrumen penilaian

1. Coba anda sebutkan tentang pengertian risiko dari beberapa pendapat singkat dan jelas ?
2. Sebutkan macam-macam risiko yang dibedakan ke dalam menurut sifatnya ?
3. Apa yang dimaksud deng situasi Berisiko, jelaskan secara tepat ?

B. Kunci Jawaban

Jawaban no 1.

beberapa pendapat tentang pengertian risiko :

- ✍ Risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu (Arthur Williams dan Richard, M. H)
- ✍ Risiko adalah ketidaktentuan (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (*loss*), (A.Abas Salim)

- ✍ Risiko adalah ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa (Soekarto)
- ✍ Risiko merupakan penyebaran/penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan (Herman Darmawi)
- ✍ Risiko adalah probabilitas suatu hasil yang berbeda dengan yang diharapkan(Herman Darmawi)

Jawaban no 2.

Macam-macam risiko menurut sifatnya dibedakan ke dalam **:**

4) Risiko murni, risiko yang terjadi pasti akan menimbulkan kerugian dan terjadinya tanpa sengaja. Misal : kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, dan sebagainya.
5) Risiko spekulatif, risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang ber-sangkutan agar memberikan keuntungan bagi pihak tertentu. Misal: utang piutang, perdagangan berjangka, dan sebagainya.
6) Risiko fundamental, risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita cukup banyak. Misal : banjir, angin topan, dan sebagainya. Risiko khusus, risiko yang bersumber pada peristiwa yang mandiri dan umumnya mudah diketahui penyebabnya, seperti kapal kAndas, pesawat jatuh, dan sebagainya. Risiko dinamis, risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan masyarakat di bidang ekonomi, ilmu, dan teknologi, seperti risiko penerbangan luar angkasa.

Jawaban no 3.

Situasi Berisiko

Situasi yang mengandung risiko adalah situasi dimana kita dihadapkan pada dua pilihan atau lebih dan kita tidak dapat mengetahui hasil yang akan diperoleh dari setiap alternatif pilihan yang ada. Situasi risiko juga mengandung dua potensi bagi perusahaan, yaitu potensi kegagalan dan potensi sukses.

Seorang wirausahawan yang harus selalu mengambil keputusan dalam berbagai situasi walaupun situasi tersebut penuh ketidakpastian. Keputusan yang harus dipilih tersebut dapat berupa alternatif yang mengandung risiko atau alternatif yang konservatif, tergantung pada daya tarik setiap alternatif, sejauh mana seorang pengusaha bersedia untuk mengalami kerugian, prediksi atas kesuksesan dan kegagalan yang akan dialami, dan seberapa jauh seorang wirausahawan dapat meningkatkan kemungkinan untuk sukses dan mengurangi kemungkinan untuk gagal.

Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan ada yang berani, ada juga yang tidak berani dalam mengambil risiko atas keputusan yang dibuatnya walaupun ada kemungkinan potensi sukses atas keputusan yang dibuatnya.

Kriteria Penilaian

Untuk melihat kompetensi Anda jawab atau cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang tersedia pada halaman berikut modul ini. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar.

Rumus :

$$\text{Tingkat penguasaan : } \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{100} \times 100\%$$

Keterangan :

Arti tingkat penguasaan/pemahaman Anda yang dicapai :

90%	-	100%	= baik sekali
80%	-	89%	= baik
70%	-	79%	= cukup
	<	69%	= kurang

Tingkat kelulusan Anda bisa dicapai bila bisa menjawab 80% dari soal-soal di atas. Kurang dari standar di atas Anda dianggap tidak lulus.

B. Kegiatan Belajar 2

a. Tujuan pembelajaran 2

Siswa dapat memahami dan memiliki tanggung jawab yang dibebankan dalam menjalankan kegiatan usaha

b. Uraian materi 2

Tanggung Jawab

1. Konsep Tanggung Jawab

Tanggung jawab *(responsibility)* merupakan keharusan untuk melakukan semua kewjiban/tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/ aktivitas dalam suatu perusahaan.

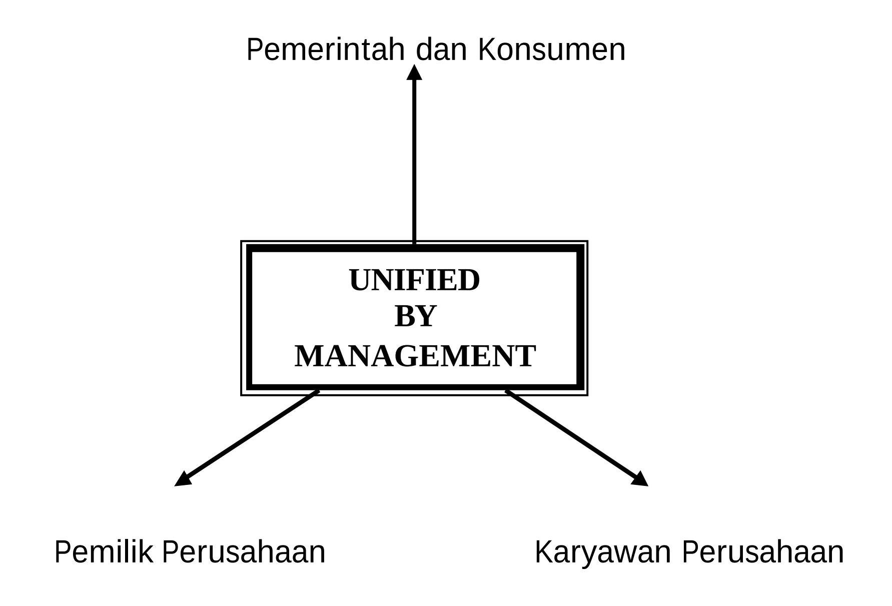
Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Setiap wewenang akan menimbulkan hak *(right)*, tanggung jawab *(responsibility)*, kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan *(accountability)*. Tegasnya tanggung jawab harus sama besarnya dengan wewenang yang dimiliki. Pertanggungjawaban hanya diberikan kepada orang atau lembaga yang memberikan (mendelegasikan) wewenang tersebut atau *delegate* hanya bertanggung jawab kepada *delegator*.

Tanggung jawab timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dengan bawahan (*delegate*), dimana delegator mendelegasikan sebagian wewenang (pekerjaan)-nya kepada *delegate* untuk dikerja-kan.

Wewenang sebenarnya mengalir dari atasan ke bawahan jika diadakan penyerahan (perintah) tugas, sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan melakukan tugas tersebut. Tanggung jawab merupakan arus balik dari perintah-perintah itu. Karena perusahaan

selalu terkait dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang berada dalam lingkungan sistem sosial, maka manajer puncak atau top manager suatu perusahaan khususnya harus bertanggung jawab kepada:

- ✍ pemilik perusahaan,
- ✍ karyawan perusahaan,
- ✍ pemerintah dan konsumen.



Pemerintah dan Konsumen

a. Menginginkan tersedianya barang dan jasa dengan kualitas baik, harganya layak dan selalu ada di pasar.
b. Adanya hubungan yang harmonis antara pemilik, karyawan, dan manajer sehingga produksi barang dan jasa tetap tersedia.
c. Pemerintah mewajibkan agar perusahaan dikelola sesuai dengan izinnya (SIUP)-nya.
d. Pemerintah mengharuskan, perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajibannya, misalnya pajak dan lain-lainnya.
e. Pemerintah mengharapkan perusahaan memproduksi barang dan menjamin konsumennya.

Pemilik Perusahaan

a. Perusahaan tetap likuid dan *solvable*.
b. Laba yang layak atas investasi.
c. Sarana dan prasarana hendaknya dimanfaatkan seoptimal mungkin.
d. Informasi tentang keadaan perusahaan dan masa depan perusahaan.
e. Perusahan hendaknya dikelola sesuai dengan izin (SIUP)-nya.
f. Adanya rencana jangka panjang bagi perusahaannya.
g. Terbinanya hubungan baik antara pemilik, karyawan, dan manajer.

Karyawan Perusahaan :

a. Kompensasi (gaji dan kesejahteraan) yang adil dan layak.
b. Jaminan adanya pekerjaan yang tetap dan kesempatan promosi.
c. Perlakuan yang baik dan manusiawi dari manajer.
d. Situasi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
e. Kepuasan dan penghargaan atas hasil kerja mereka.
f. Mendapat informasi seperlunya mengenai keadaan perusahaan.
g. Dan lain sebagainya.

Responsibility tidak dapat dilimpahkan (didelegasikan) kepada pihak lain. *Authority* diterima maka *responsibility*-nya harus juga diterima dengan sebaik-baiknya pula. Untuk itu top manager yang menjadi penanggung jawab terakhir mengenai maju atau mundurnya suatu perusahaan. Semakin tinggi posisi atau kedudukan seorang manajer dalam suatu organisasi maka semakin besar wewenang dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, semakin rendah posisi seorang manajer dalam organisasi, maka semakin kecil wewenang dan tanggung jawabnya.

2. Mengembangkan Ide-ide Kreatif

Jangan pernah memaksakan ide Anda pada seseorang. Orang memerlukan waktu sebelum dapat menerima sesuatu yang baru. Ide yang melibatkan masa depan organisasi mengandung risiko. Setiap risiko biasanya orang agak ragu-ragu.

Sebagai Wirausaha Anda haruslah menjadi seorang perencana dalam arti bahwa Anda dapat membayangkan bagaimana ide-ide kreatif Anda dapat dipergunakan. Namun, Anda juga harus memiliki kemampuan mengambil risiko agar mampu melaksanakan ide-ide dan melaksanakan sampai berhasil.

Pengambilan risiko dan kreativitas merupakan dua ciri penting para Wirausaha. Dengan berusaha menjadi lebih kreatif maka seorang Wirausaha akan menjadi lebih sadar akan ide-ide yang lebih produktif. Jika dapat memilih dari sejumlah ide-ide yang baik, maka kita akan menjadi lebih siap mengambil risiko yang perlu untuk melaksanakan ide-ide yang paling produktif.

Sampai tingkat tertentu semua orang kreatif, pada umumnya semua orang akan mungkin mengembangkan bakat kreatif. Jika kita telah mengembangkan suatu ide yang kreatif, maka akan diikuti risiko tertentu dalam pelaksanaan ide tersebut. Oleh karena itu untuk dapat mengurangi kemungkinan ditolaknya suatu ide, sebaiknya dengan mengutarakan ide pada teman bisnis Anda dengan sebelumnya memntukan waktu dan tempat yang tepat. Penyampaiannya akan lebih baik dalam bentuk tulisan, kemudian buat suatu forum diskusi untuk membahas ide kreatif Anda. Hasil dari diskusi tersebut harus dicatat sebagai suatu acuan apabila akan diadakan suatu perubahan.

3. Melaksanakan Perubahan

Dalam setiap kegiatan hal pertama yang harus ditentukan adalah apakah terdapat risiko dalam kegiatan tersebut. Bila suatu risiko sudah jelas, maka keputusan untuk mengambil risiko atau tidak menjadi sangat penting. Risiko-risiko dapat diketahui dari rencana-rencana yang sudah dirancang. Pertama-tama, umpan balik yang diterima mengenai keputusan tidak banyak. Kekurangan umpan balik ini mungkin menciptakan keraguan. Pada tahap-tahap pertama setelah keputusan itu dilaksanakan,

perlu mempunyai keikatan penuh pada keputusan sampai masalah itu terpecahkan.

Pemecahan masalah merupakan suatu proses yang mengikuti urutan logis. Proses ini dimulai dari mengenal apa masalahnya, kemudian kita analisis untuk menemukan sebab-sebabnya dan akhirnya mengambil keputusan. Salah satu dari konsep-konsep dasar ialah bahwa suatu masyarakat merupakan suatu penyimpangan atau suatu ketidak-seimbangan antara apa yang “seharusnya terjadi” dengan apa yang “sebenarnya terjadi”. Konsep lain mengemukakan bahwa ketidak-seimbangan ini disebabkan oleh suatu perubahan tertentu.

Sebelum perubahan ini diketahui dengan pasti, maka semua tindakan untuk menanggulangi itu merupakan dugaan belaka. Tetapi segera setelah diketahui sebab yang menimbulkan masalah atau perubahan yang mengakibatkan adanya suatu ketidakseimbangan, maka dapat diambil suatu keputusan yang tepat. Pemecahan masalah dengan jalan memilih di antara kemungkinan-kemungkinan yang ada merupakan salah satu cara yang terbaik untuk mendapatkan suatu keputusan.

Kemampuan mengambil risiko seorang Wirausaha akan ditingkatkan oleh :

- ✍ keyakinan pada dirinya,
- ✍ kesediaan mereka untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya untuk mengubah keadaan demi keuntungan mereka,
- ✍ kemampuan mereka untuk menilai situasi risiko secara realistik dan kemampuan mereka untuk mengubah kesempatan/kemungkinan,
- ✍ menghadapi suatu situasi risiko menurut tujuan-tujuan mereka yang telah ditentukan.

Inovasi dalam bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi adalah hasil dari tindakan para Wirausaha, yang bersedia menerima tantangan-tantangan lebih besar dan memikul risiko yang sudah diperhitungkan.

4. Mendelegasikan Wewenang dan Tanggung Jawab

Pengambilan risiko khususnya penting dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada staf Anda. Mengijinkan orang lain berperan serta dalam wewenang Anda merupakan ciri dari Wirausaha yang berbakat maju. Semakin banyak Anda mendelegasikan wewenang secara berhasil, semakin banyak waktu Anda menangani kegiatan-kegiatan yang paling berpengaruh atas masa depan organisasi Anda.

Seorang Wirausaha adalah seorang pemimpin dalam arti bahwa dialah yang mengarahkan kegiatan-kegiatan orang lain dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Sebagai seorang individu, kemampuan yang dimiliki terbatas. Oleh karena itu, para Wirausaha membutuhkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Sebagai pemimpin perusahaan yang terdiri dari orang-orang, para Wirausaha harus bersedia memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada staf untuk kegiatan tertentu.

Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain mengandung berbagai risiko tertentu. Mungkin ada akibat-akibat negatif dan positif dan kita harus mau menanggung akibat-akibat tersebut. Seorang Wirausaha yang berorientasi pada pertumbuhan harus mempunyai staf yang berorientasikan tindakan dan mampu menerima wewenang dan tanggung jawab.

Untuk memperoleh keuntungan maksimum, para karyawan harus diberikan wewenang dan kebebasan tertentu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam memberikan wewenang dan tanggung jawab diperlukan suatu kepercayaan yang diberikan kepada para karyawan karena ketika melaksanakan tugasnya karyawan tidak mungkin akan terus menerus di monitor oleh kita. Dengan memberikan kepercayaan penuh maka kita dapat melakukan kegiatan lain seperti perencanaan jangka panjang atau melakukan pengembangan produk-produk baru.

Alasan pokok mengapa para Wirausaha (manajer) tidak mendelegasikan wewenang adalah sebagai berikut :

- ✍ Adanya kecenderungan (ego) manusia untuk melaksanakan hal-hal tertentu secara pribadi.
- ✍ Kurang mengahayati peranan jika mereka dipromosikan sebagai menejerial
- ✍ Perasaan takut diekspos karena pedelegasian wewenang dapat mengungkapkan kelemahan manajer, prosedur, metode-metode yang kurang tepat terungkap.
- ✍ Penerimaan teori bahwa orang tidak dapat diganti. Menurut teori ini, seorang pemimpin tidak dapat digantikan oleh orang lain dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.
- ✍ Keengganan untuk menanggung risiko, pihak yang memberikan dan melakukannya bersedia menanggung risiko bahwa seorang bawahan dapat membuat keputusan yang salah. Risiko demikian harus dihadapi.
- ✍ Keinginan untuk mendominasi (berkuasa).
- ✍ Sikap atau anggapan bahwa bawahan tidak mampu menggunakan wewenang itu dengan tepat.
- ✍ Pendelegasian wewenang agar dalam pelaksanaannya dapat dilakukan dengan efektif harus memperhatikan hal-hal atau cara-cara sebagai berikut :
  - o Rincian tugas-tugas pekerjaan dan wewenang secara jelas.
  - o Memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang ditugaskan.
  - o Menerangkan dengan jelas rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan, dalam arti atasan memberikan tuntunan ke arah pemikiran dan rencana-rencana, bawahan akan menyusun rencana-rencana menurut petunjuk atasannya.
  - o Tetapkanlah alat-alat pengendalian yang baik.
  - o Peliharalah garis-garis komunikasi yang terbuka.

- o Berikanlah insentif bagi *delegate* yang efektif dan sukses.
- o Adakanlah *human relations* yang baik agar jurang pemisah sosial budaya diperkecil.

5. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Saat ini etika bisnis sangatlah penting karena perubahan-perubahan dunia yang saat ini berlangsung dengan sangat cepat memerlukan pegangan hidup yang mampu menghadapi problema-problema yang serba kompleks. Untuk meningkatkan daya saing usaha diperlukan operasi bisnis yang sehat dan etis.

Yang dimaksud dengan etika bisnis adalah etika yang menyangkut tata pergaulan di dalam aktivitas-aktivitas bisnis. (*Beny Suharsono, 1990)* Perusahaan dapat disebut telah memenuhi etika dalam berbisnis apabila telah melaksanakan tanggung jawab sosialnya. Etik tidaknya suatu bisnis dapat dianalisis berdasarkan hukum ekonomi, peraturan yang berlaku dan etik dari masing-masing pelaku bisnis.

Etika menurut ekonomi adalah apabila sumber daya ini dikelola secara efisien tanpa merugikan masyarakat lain. Etika menurut peraturan yang berlaku apabila masing-masing pelaku bisnis mematuhi aturan-aturan yang sudah disepakati sebelumnya. Sedangkan etika dari masing-masing individu adalah apabila masing-masing pelaku bisnis bertindak jujur dan tidak mengorbankan integritas pribadinya.

Manajer masa kini menghadapi masalah-masalah etika sebagai berikut :

- ✍ **Etika bertanggung jawab organisasional.** Yang termasuk dalam hal ini adalah tanggungjawab sebagi pemegang tugas, dan tidak menyalahgunakan wewenang yang dipegangnya.
- ✍ **Etika tanggung jawab sosial.** Yang termasuk dalam hal ini adalah tanggung jawab sebagai sesama karyawan; tidak melanggar prisip "*Equal Pay for Equal Work ".* (Misalnya meminimumkan biaya dengan

cara menekan biaya tenaga kerja sehingga upah dan kesejahteraan tenaga kerja menjadi rendah dan tidak sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan). Tidak menerima suap atau hadiah dari luar sehubungan dengan aktivitas bisnis tidak "*mengikat*" orang dengan emolumen-emolumen "palsu".

✍ **Etika tanggung jawab terhadap konsumen :** Melindungi kepentingan konsumen/pelanggan jujur terhadap kualitas produk, pelayanan dan kontrak yang diberikan, menjamin kualitas produk, tidak menaikkan harga produk di atas norma-norma yang wajar, selalu melakukan tes terhadap produk, melakukan perbaikan kualitas pelayanan, memelihara denagn pelanggan, tidak melakukan monopoli (misalnya melalui pengakuisisian jaringan pengecer untuk kepentingan produsen yang akhirnya dapat mematikan pedagang eceran), tidak melakukan diskriminasi terhadap pelanggan, tidak melakukan persaingan tidak jujur.

Sesuai dengan pernyataan tersebut, Suparman Sumahadijaya dalam tulisan "Kepribadian Unggul" menyaratkan bahwa setiap Wirausaha sedikitnya dapat memenuhi 7 syarat sebagai berikut:

a. Rasa tanggung jawab yang tebal

   Bersedia memikul tanggung jawab atau kekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan para pengikutnya. Pemimpin yang berhasil tahu bertanggung jawab kepada atasannya, rekan-rekannya di kirikanannya dan terutama di bawahnya.

b. Rasa keadilan yang seimbang

   Pemimpin yang dihormati dan berwibawa tahu menimbang keadilan yaitu tidak melebihkan kenikmatan bagi dirinya dan tidak pula melebihkan beban kewajiban pada orang lain.

c. Keberanian

   Tidak ada seorang pengikut pun yang mau dipimpin oleh seorang penakut, tidak mempunyai rasa percaya diri sendiri dan tidak tegas.

Seorang harus berani menanggung risiko dan segala akibat keputusan yang telah diambilnya sekalipun akibat tersebut pada akhirnya tidak menguntungkan.

d. Kemampuan

   Kemampuan yang paling diutamakan ialah mampu mengendalikan diri (swakendali). Kemampuan mengendalikan diri meliputi bagaimana harus memutuskan sesuatu, mampu membuat rencana, mampu mengendalikan orang lain. Orang yang ragu-ragu dalam mengambil keputusan membuktikan bahwa ia tidak mempunyai pendirian yang tegas, berarti tidak mampu memberikan pemimpin yang baik.

e. Kebiasaan lebih banyak dibanding dengan imbalannya. Tidak semua orang akan berhasil memiliki kebiasaan ini. Kebanyakan, karena imbalan dianggap terlalu sedikit, ia menciptakan berbagai cara untuk memperbesar imbalan tersebut. Seorang pemimpin yang demikian jelas tidak jujur dan pada suatu ketika akan terbentur dan kAndas, ia harus berani berkorban seperti yang dituntut dari dirinya.

f. Kepribadian yang menyenangkan

   Seorang pemimpin yang kumel, lecek, dan acuh tak acuh tidak akan berhasil. Kepemimpinan meminta kehormatan sekalipun pemimpin tersebut tidak menghendakinya. Pengikut-pengikutnya tidak akan menghormati bila ia tidak mewujudkan kepribadian yang menyenangkan. Dengan demikian pemimpin seharusnya menaruh simpati (adhesi) pada pengikut-pengikutnya, tahu kesulitan-kesulitan yang dihadapinya.

g. Kesediaan untuk bekerja sama

   Seorang pemimpin harus memahami dan mempergunakan prinsip kerja sama dan harus mendorong pengikut-pengikutnya untuk berbuat yang sama. Kepemimpinan perlu kekuasaan dan kekuasaan tersebut memerlukan kerja sama.



Risiko tinggi kemacetan lalu lintas dengan beban risiko waktu yang terbuang

c. Rangkuman

Tanggung jawab timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dengan bawahan (*delegate*), dimana *delegator* mendelegasikan sebagian wewenang (pekerjaan)-nya kepada delegate untuk dikerjakan.

Wewenang sebenarnya mengalir dari atasan ke bawahan jika diadakan penyerahan (perintah) tugas, sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan melakukan tugas tersebut. Tanggung jawab merupakan arus balik dari perintah-perintah itu.

Responsibility tidak dapat dilimpahkan (didelegasikan) kepada pihak lain. *Authority* diterima, maka *responsibility*-nya harus juga diterima dengan sebaik-baiknya pula. Untuk itu top manager yang menjadi penanggung jawab terakhir mengenai maju atau mundurnya suatu perusahaan. Semakin tinggi posisi atau kedudukan seorang manajer dalam suatu organisasi maka semakin besar wewenang dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, semakin rendah posisi seorang manajer dalam organisasi, maka semakin kecil wewenang dan tanggung jawabnya.

Pendelegasian wewenang harus dilaksanakan oleh setiap manajer, pendelegasian wewenang merupakan proses dan kunci dinamika suatu organisasi atau perusahaan pendelegasian wewenang harus dari atasan kebawahan menurut asas rantai berkala pendelegasian wewenang harus berpedoman atas *job description*; pendelegsian wewenang mempunyai sifat *du characteristic;* pendelegasian wewenang harus ada kesediaan yang mau menerima risiko *delegator* masih bertanggung jawab atas wewenang yang didelegasikannya.

d. Tugas

Buatlah struktur organisasi sekolah dan struktur organisasi RT/RW yang anda ketahui dan tuliskan tugas dan peranannya masing-masing.

e. Evaluasi

A. Instrumen penilaian

1. Coba sebutkan alasan-alasan pokok, mengapa para wirausahawan (manajer) atau seorang pemimpin tidak dapat mendelegasikan wewenang ?

2. Apa yang adan ketahui tentang Daur hidup produksi (*product life cycle*) untuk barang industri, gambarkan dan jelaskan ?

B. Kunci Jawaban

Jawaban no 1.

Alasan pokok mengapa para wirausahawan (manajer) tidak mendelegasikan wewenang adalah sebagai berikut :

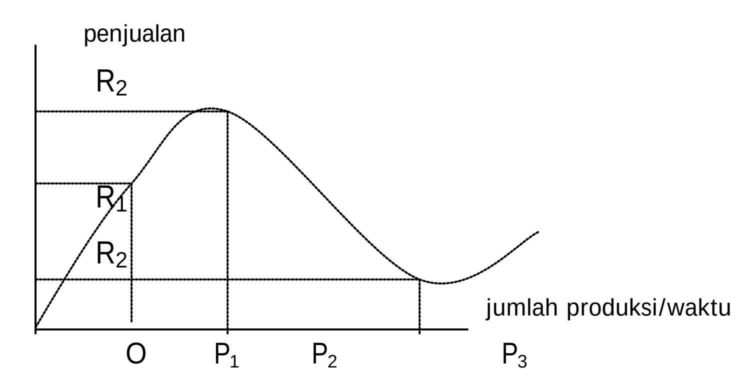
1. Adanya kecenderungan (ego) manusia untuk melaksanakan hal-hal tertentu secara pribadi.
2. Kurang mengahayati peranan jika mereka dipromosikan sebagai menejerial

3. Perasaan takut diekspos karena pedelegasian wewenang dapat mengungkapkan kelemahan manajer, prosedur, metode-metode yang kurang tepat terungkap.
4. Penerimaan teori bahwa orang tidak dapat diganti. Menurut teori ini, seorang pemimpin tidak dapat digantikan oleh orang lain dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.
5. Keengganan untuk menanggung risiko, pihak yang memberikan dan melakukannya bersedia menanggung risiko bahwa seorang bawahan dapat membuat keputusan yang salah. Risiko demikian harus dihadapi.
6. Keinginan untuk mendominasi (berkuasa).
7. Sikap atau anggapan bahwa bawahan tidak mampu menggunakan wewenang itu dengan tepat.

Jawaban no 2.

Daur hidup produksi (*product life cycle*) untuk barang industri.

Mengadakan inovasi (*product innovation*), yaitu membuat desain baru dari produk yang disenangi calon pembeli.



Gambar : **Daur Hidup Produksi**

Pada permulaan jumlah yang diproduksi sedikit (OP_1), penjualan terus meningkat (OR_1). Produk tersebut sangat disenangi pembeli dan jumlah yang dijual meningkat menjadi OP_2 dengan penjualan sebesar OR_2. Setelah itu produk yang terjual terus menurun penjualannya sehingga penerimaan penjualan merosot pada OR. Bila tidak ada

upaya perbaikan dapat berakibat perusahaan gulung tikar. Upaya yang tepat ialah pada titik P_3 telah dikenalkan produk yang diinovasi sehingga penjualan naik lagi.

Dalam usaha pertanian terlihat pada budidaya kelinci, lele dumbo, asparagus, dan sebagainya. Memang relatif sulit bagi usaha pertanian mengadakan inovasi, tetapi hal ini akan dipermudah bila ada upaya ke arah argo industri.

Untuk melihat kompetensi Anda jawab atau cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang tersedia pada halaman berikut modul ini. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar.

Rumus :

$$\text{Tingkat penguasaan} : \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{100} \times 100\%$$

Keterangan :

Arti tingkat penguasaan/pemahaman Anda yang dicapai :

90%	-	100%	= baik sekali
80%	-	89%	= baik
70%	-	79%	= cukup
	<	69%	= kurang

Tingkat kelulusan Anda bisa dicapai bila bisa menjawab 80% dari soal-soal di atas. Kurang dari standar di atas Anda dianggap tidak lulus.

Bab III. Penutup

Bila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, *Bagus dan Berhasil*, Anda boleh mengajukan ujian sertifikasi ! Anda dapat menerukskan dengan modul atau materi berikutnya. Tetapi bila kurang dari 80% Anda harus mengulangi kegiatan belajar, terutama bagian yang belum Anda kuasai atau pahami, untuk mengajukan ujian sertifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Anorogo, Panji. Sudantoko, Djoko. 2002, ***Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil,*** Rineka Cipta, Jakarta.

Danuhadimedjo, R Djatmiko, 1998. ***Kewiraswastaan Dan Pembangunan***, Alfabet, Bandung.

Davis, Ralph C. 1988. ***Fundamental Of Top Management***, Kogakusha Compay Limited, Tokyo.

Geoffrey G. Meredith, et al. 2000, ***Kewirausahaan Teori dan Praktek***. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Hakim, Rusman, 1998, ***Dengan Wirausaha Menepis Krisis (Konsep Membangun Masyarakat Entrepreneur Indonesia),*** PT Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta.

Hasibuan, H. Malayu. 2004. ***Manajemen (Dasar, Pengertian, Dan Masalah)*** Bumi Aksara, Jakarta.

Purnomo, 2001. ***Kewirausahaan (materi Pokok)***, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta.

Soemanto, Wasty, *1984,* ***Pendidikan Wirausaha (Sekuncup Ide Profesional) ,*** Bina Aksara, Malang.

Sumahamijaya, Suparman, 1980. ***Membina Sikap Mental Wiraswasta***, Gunung Jati, Jakarta.